

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#35

Institut for Sprog og Kommunikation

”Hvem vil være modtagere af min
kampagne?”

Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør
udskiftes af et deltagerbegreb

Flemming Smedegaard

September 2019

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Flemming Smedegaard

Lektor, Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet

Ph.d.

Studieleder for International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

”Hvem vil være modtagere af min kampagne?”

Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes af et deltagerbegreb

Af Flemming Smedegaard

Abstract

I en artikel i antologien *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018) argumenterer jeg for, at kommunikationsteoriens og kommunikationsplanlægningens traditionelle afsender- og modtagerbegreber er forældede og slet ikke passer til vor tids digitale tidsalder. I artiklen foreslår jeg, at afsender- og modtagerbegreberne erstattes af et *deltagerbegreb*, idet moderne virksomhedskommunikation foregår på åbne kommunikationsarenaer, hvor både inviterede og ikke-inviterede deltagere interagerer med hinanden, og hvor det ikke er muligt for en kommunikationsplanlægger at styre, men maksimalt forsøge at påvirke udfaldet af interaktionen.

Reaktionerne på det nye deltagerbegreb fra både teoretikere og praktikere har været blandede, og der er ikke nogen tvivl om, at afsender- og modtagerbegreberne er kostbart arvesølv for mange af kommunikationsfagets udøvere. I denne artikel uddyber jeg derfor min både empirisk og teoretisk funderede argumentation for deltagerbegrebet og to hermed forbundne andre nye begreber *deltagerroller* og *kommunikationsarena* og svarer på de modargumenter mod deltagerbegrebet, jeg har registreret. Jeg diskuterer endvidere, hvordan man i praksis kan arbejde med kommunikationsplanlægning på grundlag af begreberne deltager, deltagerroller og kommunikationsarena, samt hvordan disse begreber kan udfoldes i planlægningen af forskellige typer af kommunikationsopgaver.

Indledning

Karl Bùhlers organonmodel fra 1934 (Bùhler 1934) fremhæves ofte som den allerførste kommunikationsmodel i verden. Under og lige efter anden verdenskrig kom der for alvor fart på udviklingen af kommunikationsmodeller, og kommunikationsvidenskabens historie dateres gerne til årene umiddelbart efter krigen. De allermest kendte modeller fra 1940'erne er de amerikanske telefoningeniører Shannon og Weavers matematiske kommunikationsmodel (Shannon og Weaver 1949) og sociologen og juristen Laswells formel "Hvem siger hvad i hvilken kanel til hvem og med hvilken effekt?" (Laswell 1948).

Siden disse første transmissionsorienterede kommunikationsmodeller er forståelsen af, hvordan kommunikation fungerer, øget, og der er fremkommet en uendelig række af bud på kommunikationsmodeller funderet i forskellige kommunikationsteorier og kommunikationssyn (se bl.a. Copley 1996 og Helder et al. 2009). Trods modellernes store forskellighed og forskellige detaljeringsgrad er et fællestrek for stort set alle modellerne, at de opererer med begreberne *afsender* og *modtager*. Kommunikation handler i disse modeller grundlæggende om, at vi har en afsender, som ønsker at overføre et budskab til en modtager. Det varierer så mellem modellerne, hvilke andre elementer der tilføjes (fx genre og medium), og i nyere modeller indgår også ofte elementer med relationer, feedback o.l. Sidstnævnte gælder fx for udbredte modeller inden for kommunikationsfaget i Danmark som Carol Henriksen Dragemodel (Henriksen 1990) og Ole Tøgebys PRAXT-model (Tøgeby 1993).

Da virksomhedskommunikationsfaget opstod, og der begyndte at blive udviklet videnskabeligt funderede kommunikationsplanlægningsmodeller, fulgte afsender- og modtagerbegreberne med som noget af planlægningsmodellernes mest faste inventar. Dette gælder alle udgaver af Sepstrup klassiske receptionsteorifunderede model (Sepstrup 1991, Sepstrup 1999, Sepstrup 2006, Sepstrup og Fruensgaard 2010), som i mange år udgjorde den mest udbredte tilgang til kommunikationsplanlægning i Danmark, via forskellige praksisorienterede modeller (bl.a. Poulsen 1996, Ingemann 2002, Mostov et al. 2002, Jacobsen 2011 og Nervil 2011) og til de dialogisk orienterede modeller som min egen dynamiske kommunikationsplanlægningsmodel (Smedegaard 2003) og de to udgaver af Thomas Hestbæk Andersens og min kommunikationsplanlægningsmodel *Diamanten* (Andersen og Smedegaard 2009, Andersen og Smedegaard 2012).

Med afsender- og modtagerbegrebernes lange historie var det derfor ikke ukontroversielt, da jeg i 2018 i min artikel *Relation* (Smedegaard 2018) i antologien *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018) begyndte at argumentere for, at vi i kommunikationsfaget bør droppe afsender- og modtagerbegreberne og erstatte det med et deltagerbegreb. Nogle af kommunikationsfagets både teoretikere og praktikere har ment, at jeg har en pointe med mit tilsyneladende ret så kontroversielle forslag, men jeg har også mødt kommunikationsfagets konservatisme og en række argumenter mod at forlade afsender- og modtagerbegreberne.

I denne artikel vil jeg først kort redegøre for det empiriske og teoretiske grundlag for deltagerbegrebet, præsentere og uddybe begreberne *deltager*, *deltagerroller* og *kommunikationsarena* samt begrunde

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

den nye tilgang videnskabssteoretisk ud fra Situationel Dialektisk Videnskabsteori. Derefter vil jeg tage fat i modstanden mod at afskaffe afsender- og modtagerbegreberne til fordel for et deltagerbegreb. Jeg har systematiseret de modargumenter, jeg har mødt, og samlet disse under 11 modargumenter, som jeg i artiklen diskuterer et for et. Til sidst i artiklen vil jeg uddybe, hvordan man kan arbejde med deltagerbegrebet i kommunikationsplanlægning generelt samt i forhold til forskellige specifikke opgaver. Afslutningsvis konkluderer jeg og diskuterer det potentiale, jeg ser i at arbejde med en videre udvikling af deltagerbegrebet.

Grundlaget for det nye deltagerbegreb

Mit behov for at erstatte afsender- og modtagerbegreberne med et andet begreb har i udgangspunktet først og fremmest været empirisk motiveret. I mine mere end 30 års arbejde inden for kommunikationsfaget – som tekstforfatter, kommunikationskonsulent, underviser og forsker – har jeg gang på gang erfaret, at der er flere afsendere end modtagere i verden, og i mange tilfælde er der afsendere af budskaber, som der slet ikke er nogen, der ønsker at være modtagere af. Afsendere uden modtagere giver ikke mening, så enhver afsendelse af kommunikation er reelt at stille spørgsmålet: ”Hvem vil være modtagere af min kommunikation eller min kampagne?” Ofte bliver spørgsmålet mødt af helt overvældende tavshed, men det holder tilsyneladende ikke afsenderne tilbage, for det er mange kasser af ulæste brochurer og usete plakater og mange eksemplere på manglende trafik på virksomhedernes hjemmesider og intranets, jeg har mødt i min tid i kommunikationsfaget.

En af de første teoretikere, jeg mødte, som for mig for alvor var med til at sætte ord på, hvad det er, der sker og ikke sker i kommunikation, er den nu afdøde tyske sociolog Niklas Luhmann. Luhmanns verden (Luhmann 2000) består ikke af afsendere og modtagere, men af systemer – biologiske psykiske og sociale systemer.

Kommunikation defineres hos Luhmann som et socialt system, der kræver mindst to psykiske systemer. Kommunikation eksisterer hos Luhmann først, når et andet psykisk system vælger at knytte an til det udtrykte. Uden denne anknytning skabes der slet ikke kommunikation. Uden anknytning er der kun tale om, at et psykisk system skaber støj. Der skal hos Luhmann minimum to psykiske systemer til at skabe kommunikation. Begge skal foretage sig noget aktivt, for at der bliver tale om kommunikation. Det ene psykiske system skal vælge at meddele sig, det andet psykiske system skal vælge at knytte an.

Kommunikation er hos Luhmann den række af selektioner, som et psykisk system foretager, når det rækker ud i omverdenen og forsøger at få andre psykiske systemer til at reagere. Luhmann definerer kommunikation som en tilstandsændring hos A, der korresponderer med en ændring hos B. Luhmann siger, at kommunikation ikke tænker, men kommunikerer. Bevidstheden derimod tænker, men kommunikerer til gengæld ikke.

Konsekvensen af Luhmanns argumentation bliver, at en afsender ikke kan skabe kommunikation, uden at der er en modtager, og som nævnt ovenfor, så er der mange tilfælde, hvor der slet ikke er nogen, der ønsker at være modtagere. Kommunikationsfaget er med andre ord et fag af psykiske systemer, der ofte bare skaber en masse støj i stedet for kommunikation. Unægtelig en deprimerende

dom over kommunikationsfaget. Ovenfornævnte eksempler på ulæste brochurer, usete plakater mv. er i Luhmanns optik slet ikke kommunikation, men kun støj. Det kunne være blevet kommunikation, hvis nogen var begyndt at læse brochuren, se plakaten osv.

Grundtankerne fra Luhmann går igen i forskellige dialogiske kommunikationsteorier, som jeg har hentet inspiration fra gennem årene. Jeg vil her nævne tre af de største af disse inspirationskilder.

Den første af disse inspirationskilder er den russiske filosof og sprogteoretiker Mikhail Bakhtin (Bakhtin 1981), som ser al kommunikation dialogisk, idet han ved dialog forstår sprogbrug, som indeholder spor fra flere stemmer på samme tid (polyfoni), og som udvikles for at udvide vores forståelse af de andres stemmer. En ytring kan ifølge Bakhtin slet ikke stå alene, da den altid vil relatere sig til allerede udtalte ytringer, til aktuelle ytringer og ikke mindst til fremtidige ytringer, hvilket understreger flerstemmigheden, kontekstafhængigheden og intertekstualiteten i al kommunikation og betydningsskabelse. Dialog og dermed kommunikation er ifølge Bakhtin et samspil mellem forskelligartede og ofte modstridende stemmer. Ud fra Bakhtins forståelse af kommunikation giver det derfor ikke mening at benævne nogle af disse stemmer som 'afsendere' og andre som 'modtagere'.

Den anden af mine dialogiske inspirationskilder er den svenske sprogvidenskabsmand Per Linell (Linell 2009), som i forlængelse af Bakhtin argumenterer for, at den menneskelige eksistens grundlæggende er dialogisk, at mennesket altid skal defineres i forhold til andre mennesker, at dialoger er mangestemmige, og at menneskelig beslutningstagen udfoldes i interaktion med og er stærkt afhængig af andre menneskers forståelse. Kommunikation skal dermed ud fra Linell ikke forstås således, at en afsender overfører et budskab til en eller flere modtagere, men kommunikation og dialog skal i stedet forstås som menneskelig interaktivitet.

Den tredje og sidste dialogiske inspirationskilde, jeg vil nævne her, er den dialektiske lingvistik (Bang & Døør 2007 og Lindø 2002), som bygger på en grundantagelse om, at sprog og menneskelig interaktion har indflydelse på, hvordan samfund organiseres, og at samfundet både påvirker og påvirkes af miljø og omgivelser, ligesom samfund, miljø og omgivelser også indvirker på sproget. Der er en dialektisk relation mellem sprog, samfund og miljø. Den menneskelige interaktion udfoldes gennem dialoger, hvor der er mindst tre subjekter til stede.

Den dialektiske lingvistik opererer ikke med afsendere og modtagere, men med subjekter. Udover de to subjekter (i dialektisk lingvistik benævnt S1 og S2), der skal være til stede, for at der overhovedet er tale om kommunikation og dialog, så er der også altid et tredje subjekt (benævnt S3) til stede, som har indflydelse på dialogen ved sin blotte eksistens, uanset om det er fysisk til stede i dialogen eller ej. Det tredje subjekt kan være en person, der tales om i dialogen, og som dermed har indflydelse på, hvad der siges, og hvordan det siges. S3 kan også være mennesker, instanser, love, regler, normer etc., som S1 og S2 har i tankerne, og S3 kan også være en indre instans – en internaliseret stemme – som har udviklet den måde, som S1 og S2 tænker og interagerer på. Bakhtin kalder denne tredje instans for *superadressaten* (Lindø 2002: 23).

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

Kommunikation i dialektisk lingvistik bliver dermed heller ikke noget med, at en afsender S1 overfører et budskab til en modtager S2, men kommunikation er en dynamisk bevægelse mellem flere subjekter.

Ud over sprog- og kommunikationsvidenskaben har jeg gennem min karriere været lige så optaget af at søge indsigter fra organisationsteorien og ikke mindst at koble indsigter fra sprog- og kommunikationsteorier med indsigter fra organisationsteorier (fx i. Andersen og Smedegaard 2005).

En af de organisationsteoretikere, jeg har været mest optaget af gennem de senere år, er den britiske organisationsteoretiker Ralph Stacey (Stacey 2011, Solsø og Thorup 2015), som med grundlag i bl.a. den tyske sociolog Norbert Elias og den amerikanske socialpsykolog Herbert Mead argumenterer for, at mennesket er relationelt og ikke autonomt. Det får for Stacey den konsekvens, at kommunikation ikke er informationsoverførsel fra en afsender til en modtager. Kommunikation er derimod noget, der opstår mellem mennesker, der rækker ud mod hinanden.

Stacey benævner sin teori Complex Responsive Processes (CRP). Processer skal forstås som række af menneskelige interaktionsprocesser. Med tilføjelsen responsiv understreger Stacey, at mennesker er indbyrdes afhængige af hinanden, og at det er grundlæggende for menneskelivet, at vi responderer hinanden, men Stacey gør også opmærksom på, at ikke alle mennesker har lige meget brug for hinanden, og derfor kan vi også gennem studiet af processer og responser studere, hvordan ulighed og magtforskelle kommer til udtryk. Med tilføjelsen kompleks, understreger Stacey sin kompleksitetsteoretiske fundering og fremhæver, at processerne ikke kan reduceres til noget simpelt, hvor kommunikationen følger på forhånd fastlagte baner eller kendte baner fra tidligere interaktioner, idet mennesker gentager mønstre uden at gentage det præcist samme mønster. Stacey taler om forudsigelighed og uforudsigelighed på samme tid.

Hos Staceys inspirationskilde Elias udvikler samfund sig ikke på grundlag af planer, som nogle mennesker rationelt har besluttet, men udvikles gennem et komplekst samspil af menneskelige interaktioner (Elias 2000: 366). Stacey argumenterer herudfra for, at organisationer ikke er en samling af afsendere og modtagere, men mennesker, der interagerer, og som alle har hensigter, træffer valg og formulerer planer om at kunne ændre ting til egen fordel, men da alle andre også formulerer planer, bliver resultatet derfor ofte et resultat, som ingen havde forudset. Dette benævner Stacey *hensigternes vekselvirkning*, som ofte medfører uventede resultater. Mennesker fører en social kontrol med hinanden og indskrænker hinanden, men giver også muligheder for hinanden.

Mennesker forhandler hos Stacey hele tiden med hinanden. Forhandlinger er kommunikationsprocesser. Mennesker skaber konstant nye mønstre, som vi skal interagere i. Forandring skabes ikke i store forgyldte programmer, men gennem hverdagens interaktioner. Ingen kan ændre helheden, men må acceptere at leve med, at man ikke kan vide, hvad det kan blive til. Ingen kan for alvor styre hensigternes vekselvirkning i længere perioder, medmindre den ”normale” udvikling af hensigternes vekselvirkning bliver forstyrret af afvigende fænomener som diktatur, undertrykkelse etc. En afsender har hos Stacey minimale muligheder for at kunne styre en modtager, hvorfor der også med belæg i Stacey kan argumenteres for, at afsender- og modtagerbegreberne ikke er nyttige.

Hos både Luhmann og Stacey er fravalg af kommunikation også et kommunikativt valg, men når der ikke er modtagere til en afsenders kommunikation, kan der ikke etableres nogen relation, og formålet med professionel kommunikationsplanlægning er jo, at der skal etableres et tilvalg hos en anden og ikke et fravalg.

Det er imidlertid ikke blot Luhmann, Bakhtin, Linell, dialektisk lingvistik og Stacey som har inspireret mig til udviklingen af deltagerbegrebet og de hermed forbundne begreber kommunikationsarena og deltagerroller, men i høj grad også det arbejde for at udvikle en situationel, dialektisk tilgang til kommunikationsfaget, som jeg gennem de senere år har udviklet sammen med to kolleger, Julia Rytter Dakwar og Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen.

Først præsenterede vi en ansats til ny ledelsestilgang benævnt Situationel Dialektisk Ledelse (SDL) (Dakwar et al. 2015). Videre udviklede vi en Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) i form af ni videnskabsteoretiske antagelser (Dakwar et al. 2017). Senest har vi præsenteret en skitse til en ny tilgang til kommunikationsanalyse i form af Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dakwar et al. 2018).

De gennemgående begreber i vores tre artikler er *situationel* og *dialektisk*. Situationel betegner, at ingen situationer ligner hinanden præcist, og at ingen antagelser er statiske, men at alle overvejelser og valg vil afhænge af situationen. Situationel medfører også, at alle relevante forhold kan og bør medtænkes. Dialektisk betegner, at der altid er en modsat valgmulighed til det valg, man træffer, at alle både teoretiske og praktiske valg bygger på dialektiske modsætninger, og at alle valg bør ses som valg på kontinuum.

Den situationelle dialektiske tilgang – og særligt tanker om en situationel og dialektisk videnskabsteori – har i forhold til mine tanker om udviklingen af kommunikationsplanlægningen haft afgørende konsekvenser. Jeg vil imidlertid vente med at uddybe dette nærmere til, efter at jeg i næste afsnit har præsenteret de nye begreber, jeg indfører, nemlig *deltager*, *deltagerroller* og *kommunikationsarena*.

Deltager, deltagerroller og kommunikationsarena

Som redegjort for ovenfor så er afsender- og modtagerbegreberne ikke særligt forenelige med en dialogisk tankegang. Det er begreber, som på trods af forsøg på nyere forståelser af begreberne er uløseligt forbundne med stimulus – organisme – responstankegangens mekanistiske og deterministiske kommunikationssyn (Henriksen 2001: 21). Jeg har derfor længe haft et stærkt ønske om at erstatte afsender- og modtagerbegreberne af et begreb, som er mere forenelig med en moderne dialogisk og interaktionsbaseret forståelse af kommunikation.

Jeg har gerne villet finde et overordnet begreb, som kunne dække alle typer af medvirkende, og ikke på forhånd skelne mellem forskellige roller i kommunikationen, som de to begreber, afsender og modtager, gør. Jeg har overvejet flere mulige begreber: Subjekter, aktører, partcipanter og deltager.

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

Subjektbegrebet er kendt både fra traditionel og funktionel grammatik samt som nævnt tidligere i denne artikel fra den dialektiske lingvistik. Jeg har fravalgt at bruge subjektbegrebet som overordnet begreb dels på grund af de kraftige konnotationer, begrebet har til forskellige grammatikforståelser, dels fordi jeg gerne vil bruge den dialektiske lingvistik's interessante S3-begreb til at betegne den/det omtalte, medtænkte etc., som har indflydelse på en dialog's indhold og forløb.

Aktørbegrebet konnoterer umiddelbart aktivitet, men influenter på kommunikationsplanlægning er langt fra altid aktive. Ofte udgøres den største gruppe af umiddelbart passive tilskuere. Samtidig blev aktørbegrebet fravalgt, fordi det i forvejen bruges i forskellige teorier med forskellige betydninger.

For mig, der i nogle år har arbejdet indgående med systemisk funktionel lingvistik, er Aktør en participant i en materiel proces, som enten fungerer som processens Agent (handlingsprocesser) eller som processens Medium (hændelsesprocesser) (Smedegaard 2002: 121ff. og Andersen og Smedegaard 2005: 90f.). Et sammenfald med dette begreb vil kunne skabe forvirring,

Aktørbegrebet er også vidt udbredt inden for psykologi og sociologi og betegner gerne en person, hvis handlinger er målrettede og bevidste i modsætning til 'adfærd'. Analyse af aktørers motiver og handlinger er kernen i den sociologiske handlingsteori, der opstod med Max Weber (Weber 1982). Aktør er også central i Aktør-netværksteorien udarbejdet af bl.a. Bruno Latour, Michel Callon og John Law (Brunei and Teli 2007), som beskriver, hvordan aktører i et samfund opfører sig og påvirker hinanden, og fordi teorien ikke skelner mellem menneskelige og ikke menneskelige aktører, bliver teorien i høj grad brugt til at beskrive sociotekniske netværk og systemer.

Participantbegrebet blev hurtigt fravalgt, fordi det for mig på samme som aktørbegrebet først og fremmest har en forbindelse til den systemisk funktionelle lingvistik, hvor participanter er en generel betegnelse for alle, der medvirker i en proces, fx Aktør, Mål i materielle processer, Sanser og Fænomen i mentale processer, Siger og Modtager i verbale processer og Bærer og Attribut i relationelle processer (Smedegaard 2002: 101ff.)

Tilbage stod så begrebet *deltager* som det mest neutrale begreb, som jeg forbandt færrest andre konnotationer med. Deltagerbegreber er med andre ord valgt som det mindst dårlige bud på et nyt begreb. Jeg er åben over for alternative og bedre forslag. Det afgørende for mig er et opgør med afsender- og modtagerbegreberne til fordel for et fællesbegreb, der kan dække alle mulige måder at være part i kommunikation på.

Deltagere kan principielt være alle mulige, men er i kommunikationsplanlægningssammenhæng defineret ved den rolle, som de indtager i forbindelse med den pågældende sag, der kommunikeres om. I kommunikationsplanlægningsopgaver indgår oftest et stort antal forskellige deltagere med forskellige og ofte skiftende roller. Kommunikationsplanlægningen består i at identificere deltagerne og beskrive disses forventede roller, ageren og indflydelse i kommunikationsprocessen,

Som jeg gør opmærksom på i artiklen i Professionel Kommunikation, så må deltagerbegrebet ikke forveksles med interessent- eller stakeholderbegrebet (Smedegaard 2018: 69). Deltager er defineret ved sin kommunikative deltagelse, hvad enten vedkommende er interessant i klassisk forstand eller ej.

Jeg har valgt ikke at operere med en række faste benævnelser for de forskellige *deltagerroller*, men lægge op til, at det er kommunikationsplanlæggeren, der i den specifikke situation skal sætte de navne på, der giver mening.

Til inspiration har jeg i artiklen i Professionel Kommunikation nævnt følgende 16 eksempler på deltagerroller (Smedegaard 2018: 70 ff.):

1. **Politikere**, som næsten altid er relevante i forbindelse med kommunikation fra, i og til politisk styrede organisationer som kommuner, regioner og stat. Politikere forsøger typisk at sætte nogle overordnede rammer, men er drevet af politiske logikker, uenigheder, magtkampe og skift med hensyn til, hvem der har det politiske flertal.
2. **Ledelsen** i den organisation, der ønsker at initiere kommunikationen, og som typisk er både indholdsmæssigt og økonomisk rammesættende for kommunikationsplanlægningen.
3. **Kommunikationsafdelingen** i den organisation, der initierer kommunikationen, og som oftest har en vigtig kommunikationsplanlæggende og kommunikationsudførende funktion. Ved at nævne kommunikationsafdelingen som en selvstændig deltager vil jeg henlede opmærksomheden på, at en kommunikationsafdeling langt fra altid blot udfører en ledelses beslutninger. Kommunikationsafdelingen forfægter oftest et kommunikationsfagligt perspektiv og ledelsen et økonomifagligt perspektiv, og ofte vil der være konflikter mellem disse perspektiver.
4. **Kommunikations- og mediebureauer**, som assisterer organisationen med både planlægning og udførelse af kommunikationen, men som herudover også ofte har egne selvstændige dagsordener om at fremme egen position, anseelse mv.
5. **Budbringere** kan være forskellige hjælpedeltagere (fx i forbindelse med influencer-marketing og testimonials), som inviteres ind i kommunikationen, fordi den kommunikationsinitierende organisation tror, at de lettere kan trænge igennem med deres budskab ved at bruge en budbringer, som de forventer vil blive opfattet som særlig troværdig, kompetent, efterlignelsesværdig og/eller skabe identifikation hos dem, der ønskes etableret kommunikation med.
6. **Konsumenter** er deltagere, som den initierende organisation ønsker at lokke til at købe de produkter eller serviceydelser, som organisationen tilbyder – svarende til, hvad i markedsføringsteori normalt benævnes B2C-markedet.
7. **Borgere** er deltagere, som optræder i kommunikationen i deres egenskab af at være samfundsborgere. Borgere er man fx både, når man stemmer ved et valg, deltager i en offentlig debat, efterspørger offentlige serviceydelser, og når man indgår i civilsamfundet ved at være medlem af diverse foreninger, trænere i sportsklubber osv.
8. **Professionelle kunder** er deltagere, som indkøber produkter og serviceydelser på vegne af en organisation – svarende til, hvad i markedsføringsteori normalt benævnes B2B-markedet.

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

9. **Medarbejdere** er den mest afgørende deltagerrolle i intern virksomhedskommunikation og udgør ofte en meget differentieret gruppe, der skal inddrages i undergrupper. I den eksterne virksomhedskommunikation er medarbejderne oftest helt afgørende for opfyldelse af de eksterne mål.
10. **Omtalte** er deltagere, der kommunikerer om, svarende til S3 i den dialektiske lingvistik eller Bakhtins superadressat. Som tidligere nævnt i artiklen så kan S3 og dermed omtalte være både mennesker, instanser, love, regler, normer etc., som S1 og S2 har i tankerne, og S3 kan også være en internaliseret stemme hos S1 eller S2.
11. **Konkurrenter** omfatter både direkte og indirekte konkurrenter til såvel de produkter, serviceydelser, holdninger mv., som kommunikationsplanlægningen skal forsøge at fremme som til den opmærksomhed om en bestemt kommunikation hos de konsumenter, borgere eller professionelle kunder, der forsøges etableret kommunikation med.
12. **Myndigheder** omfatter myndighedsinstanser samt de love og regler, som disse er sat til at forvalte. Særlige vigtige myndighedsinstanser i forbindelse med kommunikation er Forbrugerombudsmanden og Skat, og særlige vigtige love og regler er markedsføringsloven, reklamebekendtgørelsen, forbruger aftaleloven, købeloven, ophavsretsloven, varemærkeloven og spilleloven.
13. **Massemedier** omfatter tv-kanaler, radiokanaler, aviser, blade og deres respektive digitale platforme. Disse medier lever i høj grad af virksomhedernes annoncering, de er målet for virksomhedernes public relations-aktiviteter, og samtidig forsøger de ud fra såvel generelle journalistiske kriterier som det enkelte mediums specifikke nyheds- og selektionskriterier journalistisk at behandle de emner, som mediet formoder har interesse for det pågældende mediums seere, lyttere eller læsere.
14. **Sociale medier** er i moderne kommunikationsplanlægning deltagere, der ikke er til at komme uden om, for selv om kommunikationsplanlæggeren ikke selv planlægger at bruge de sociale medier, så er der ingen kommunikationsplanlægger, der kan forhindre, at andre deltagere tager de sociale medier i brug, fx i forbindelse med en shitstorm mod den initierende organisation og dens budskaber.
15. **Interesseorganisationer** er en bred benævnelse for en lang række mere eller mindre magtfulde organisationer (diverse fagforeninger, arbejdsgiverforeninger, brancheorganisationer, forbrugerorganisationer, naturorganisationer, fritidsinteresseorganisationer, sportsorganisationer, sundheds- og handicaporganisationer, hjælpeorganisationer m.fl.), som direkte og indirekte blander sig som deltagere i mange kommunikationsarenaer, og som også selv ofte initierer en kommunikationsplanlægning.
16. **Tilskuere** eller de passive deltagere er i andre kommunikationsplanlægningsmodeller en fuldstændig overset deltagerrolle, men på mange kommunikationsarenaer udgør de antalmæssigt den langt største gruppe af deltagere. Tilskuere er defineret ved ikke synligt at ytre sig i kommunikationsarenaen, men de ytrer sig ofte i de usynlige netværk, de indgår i, og de er

herigennem i høj grad med til at påvirke stemningen om en sag, og i andre sammenhænge, fx valg, er tilskuerne pludselige aktive deltagere

De forskellige deltagere i kommunikationen om et emne har hver deres individuelle hensigter, sag og formål. Det kan være at skabe opmærksomhed om sig selv eller et bestemt budskab, at formidle eller skabe debat om et bestemt emne, at påvirke andre til at ændre andres adfærd eller holdninger, at få opfyldt egne behov, at etablere, udvikle og bekræfte egen selvopfattelse eller at påvirke nogle til at påvirke andre, men hensigter kan også være at forstyrre, spolere og ændre andre deltageres hensigter og dagsordener. Resultatet af den samlede kommunikation er resultatet af, hvad Stacey kalder hensigternes vekselvirkning, nemlig et relativt uforudsigeligt resultat af mødet mellem mange individers hensigter.

Som begreb til at betegne det rum, hvor deltagerne i kommunikationen mødes, har jeg valgt **kommunikationsarena**. Kommunikationsarena defineres som det abstrakte rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en bestemt sag udfoldes på grundlag af deltagernes individuelle hensigter.

Kommunikationsarenaen er kendetegnet ved at have flydende grænser til andre kommunikationsarenaer, og grænsestridigheder er hyppige, ligesom grænser ofte skifter. I kommunikationsarenaen optræder i forhold til kommunikationsplanlæggerens planer både inviterede og ikke inviterede deltagere. Deltagerne skifter jævnlige, idet deltagerne går til og fra arenaen, og ofte dukker der uinviterede deltagere op på de mest ubelejlige tidspunkter. Ofte er den største deltagergruppe i kommunikationsarenaen tilskuere, hvis antal, holdninger, skjulte kommunikationer osv. er umuligt at få overblik over.

Kommunikationsplanlæggeren skal i denne optik ses som en, der forsøger at organisere en kommunikationsarena, og som nogle gange i rimelig grad lykkes med det, fordi deltagerne accepterer det, men andre gange kun lykkes delvist eller slet ikke, fordi for mange deltagere har andre og alternative hensigter.

Der er mange forskellige forhold, der har indflydelse på de relationer, der udvikles mellem deltagerne i kommunikationsarenaen. Vigtige forhold er fx forhåndsrelationer og magtrelationer mellem deltagerne, hvor vigtig den aktuelle sag er for de enkelte deltagere samt deltagernes følelsesmæssige involveringsgrad.

Bestemte deltagerroller kan have en tendens til at følge bestemte mønstre eller logikker. Dette kan fx belyses ved hjælp af Bourdieus feltbegreb (Bourdieu 1994, Bourdieu 1996). Hos Bourdieu er samfundet opdelt i en række socialt strukturerede og socialt afgrænsede rum med egne logikker, værdier og krav, der er unikke for hvert felt, og som feltet værner om. Relevante felter for den politiske kommunikation er fx sammenstødene mellem det politiske felt, det bureaukratisk administrative felt og det journalistiske felt.

I hvert felt foregår der en kamp om, hvilke spilleregler og logikker der skal gøre sig gældende i feltet, og hvad der skal konstituere god praksis i feltet. Samtidig bliver et felt konstant udfordret af andres felters logikker og praksisser. Spillereglerne i hvert felt, som man skal spille efter, hvis man vil

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

accepteres som en del af ”det gode selskab”, benævner Bourdieu feltets doxa (Bourdieu 1994: 137f). Felterne udgør ikke en statisk størrelse, idet der inden for det enkelte felt kæmpes om, hvem der skal definere feltet, og hvilke normer og værdier der skal præge feltet. Ofte ses kampe mellem dem, der vil bevare, og dem, der vil forandre.

Få gange rummer kommunikationsarenaen udelukkende deltagere fra samme felt, men oftest rummer kommunikationsarenaen deltagere fra mange felter med kampe både mellem felterne og inden for de enkelte felter til følge.

Et andet af Bourdieus begreber kan også hjælpe til forståelse af, hvordan livet i en kommunikationsarena udfolder sig, nemlig Bourdieus kapitalbegreb. Kapital er hos Bourdieu en værdi eller ressource, som en deltager er i besiddelse af, og som giver deltageren mulighed for at opnå indflydelse og dermed magt. Kapitalens værdi afhænger af det felt, som den bringes i spil i. Bourdieu sonder mellem (1) Økonomisk kapital (penge og materielle ressourcer), (2) Kulturel kapital (uddannelser og titler), (3) Social kapital (eksisterende eller potentielle ressourcer, som en aktør kan mobilisere i kraft af sit netværk) og (4) Symbolsk kapital (en kombination af de øvrige kapitalformer, der opfattes som legitim i et givet felt, og som giver anerkendelse, status, prestige og legitimitet). Man kan sige, at det er henholdsvis økonomisk, kulturel, social og symbolsk kapital, der udgør møntenhederne i kommunikationsarenaen, men den vigtige pointe er, at man ikke kan bruge samme møntenhed i alle felter og hos alle deltagerroller.

En vigtig afgørelse for en organisation og en kommunikationsplanlægger, der vil forsøge at initiere kommunikation om en eller anden sag, er, om man vil etablere en ny kommunikationsarena, eller om man som deltager vil slutte sig til en allerede eksisterende kommunikationsarena.

Hvis man etablerer en ny kommunikationsarena, skal man først til at invitere deltagere, og man kan ikke være sikker på, om de kommer, og hvad de gør, og man kan heller ikke forhindre uinviterede deltagere i at blande sig. Den største fare ved at etablere en ny kommunikationsarena er imidlertid, at den bliver overset og fravalgt.

Hvis man slutter sig til en allerede etableret kommunikationsarena, er faren derimod, at man drukner i alt det, der allerede foregår på denne kommunikationsarena.

Resultatet af ovenstående tanker bliver, at kommunikationsplanlægning må ses som en langt mere kompleks, uforudsigelig og langt mindre styrbar proces, end det antages i traditionelle kommunikationsplanlægningsmodeller.

Hos fx Sepstrup (Sepstrup og Fruensgaard 2010) er der nok en genstridig modtager, men afsender kan trænge igennem til en modtager, hvis afsender har den kommunikationsfaglige dygtighed til at kunne trænge igennem hos modtageren, hvis afsender vælger de budskaber og de virkemidler, der skal til at skabe indledende opmærksomhed, skabe fortsat opmærksomhed, få modtageren til at sætte sig ind i budskabet og videre huske budskabet, for til sidst at ændre viden, holdning eller adfærd.

I tankerne i denne artikel er der ikke blot en afsender og en modtager i kommunikationen, der er mange forskellige deltagere med individuelle hensigter, og ingen kan fuldt styre det liv, der udvikler

sig mellem alle deltagerne i kommunikationsarenaen, og ej heller med sikkerhed forudse udfald og resultater. Kommunikationsplanlæggeren kan – ligesom alle andre deltagere – kun forsøge at påvirke det.

Det situationelle og dialektiske grundlag for deltagerbegrebet

Efter præsentationen af artiklens centrale begreber – deltager, deltagerroller og kommunikationsarena – vil jeg nu vende tilbage til grundlaget for at udvikle denne nye forståelse af relationsfacetten i kommunikationsplanlægning, idet jeg vil redegøre for, hvordan begreberne og den bagvedliggende kommunikationsforståelse spiller sammen med tankerne i Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV), som jeg sideløbende sammen med to kolleger har arbejdet med udviklingen af.

SDV er bygget op om følgende ni antagelser (Dakwar et al. 2017):

- Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden
- Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen
- Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden
- Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen
- Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen
- Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke
- Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt
- Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side
- Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk

Min udvikling af deltagerbegrebet er i høj grad et resultat af et stadigt stigende mismatch mellem teorierne om kommunikationsplanlægning og så den praksis, jeg har oplevet igennem et snart langt liv i og med kommunikationsfaget. Der er i praksis ikke nok, der ønsker at ville være modtagere eller objekter for alle afsenderne. Man kan ikke styre kommunikationen som traditionelt antaget. Kommunikation er langt mere kompleks. Der er brug for, at de indsigter, som bl.a. dialogiske kommunikationsteorier, kompleksitetsteorier mv. har givet, også bliver ført over i teori om kommunikationsplanlægning. Deltagerbegrebet er et forsøg på i teorien i højere grad at indfange, hvordan praksis rent faktisk udfolder sig. En god teori er en systematisering af erfaringer fra praksis, og den gode teori kan så igen berige praksis. Udviklingen af deltagerbegrebet er således udtryk for SDV's antagelse 1, hvordan teori og praksis fordrer hinanden.

Traditionelle kommunikationsplanlægningsmodeller består af en række mere eller mindre uafhængige trin (fx Sepstrup 2010) eller facetter (fx Andersen og Smedegaard 2012) og opererer med afgrænselige trin og facetter, selv om trin og facetter indgår i en helhedsmodel. Som præsenteret i forrige afsnit, så er kommunikationsarena og deltagere uafgrænselige størrelser, og deltagerne kan ikke adskilles fra de hensigter, sager og formål, de har, de medier, de benytter, eller de værdier, normer og juridiske regler, de agerer på grundlag af. Udviklingen af deltagerbegreb og kommunikationsarena er et forsøg på at vise, hvordan kommunikationsplanlægningen er en holistisk planlægning og er således udtryk for SDV's antagelse 2 om, at del og helhed hænger sammen

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

Deltager- og kommunikationsarenabegreberne lægger op til, at man skal inddrage deltagere i kommunikationsplanlægningen i meget bredere forstand, end man traditionelt har gjort, da man ikke med sikkerhed på forhånd kan vide, hvem der vil vise sig at være relevante for kommunikationsplanlægningen, og da deltagerne afhænger af hinanden. Dette er en konsekvens af antagelse 3 i SDV om, at forbundne sagsforhold gensidigt påvirker hinanden.

Kommunikationsarenaen er tidsmæssigt uafgrænset. Der er altid sket noget før den aktuelle kommunikationsplanlægning – på den aktuelle eller på andre kommunikationsarenaer, som får indflydelse på den aktuelle planlægning. De forskellige deltagere har forskellige planer for, hvad der skal ske efter den aktuelle kommunikationsplanlægning. Kommunikationsplanlægning kan med andre ord ikke isoleres i tid og er således udtryk for antagelse 4 i SDV om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen.

Kommunikationsarenaen er som nævnt et abstrakt, uafgrænset rum. Vi kan ikke endeligt styre, hvilke deltagere der vil blande sig i rummet, hvordan de vil blande sig, og vi vil dermed heller ikke præcist kunne afgrænse rummet. Dette er i overensstemmelse med antagelse 5 i SDV om, at her, nærhed og fjernhed hænger sammen.

Der findes i kommunikationsplanlægningen ikke et objektivi svar på, hvad der er kendsgerninger, og hvad der er værdier, eller hvad der er facts, og hvad der er alternative sandheder eller fake news. Hvad der er hvad afgøres alene af de enkelte deltagere på baggrund af de normer og værdier, der er herskende i deres respektive felter. Kommunikationsplanlæggeren er kun en af deltagerne og kan kun påvirke, men ikke afgøre, hvordan de andre deltagere skal reagere på, tolke og forstå det, der kommunikales om. Dette reflekterer SDV's antagelse 6 om, at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke.

Alle kommunikationsplanlæggerens valg er netop valg, og der vil altid kunne træffes andre og modsatrettede valg, hvilket nogle af de øvrige deltagere også gør. Hvad vi oplever, der er en fantastisk løsning i dag, kan i morgen vise sig at være en fatal løsning. Der findes ikke objektive og rigtige valg. Der findes kun de valg, som de enkelte deltagere træffer ud fra deres fagligheder, overbevisninger, værdier osv. Man kommer med erfaringen ikke tættere på at løse kommunikationsuniversets inderste gåde, for gåden udvides og ændres hele tiden, og der dukker nye udfordringer op. Dette er, hvad antagelse 7 i SDV handler om, når det i denne antagelse fastslås, at dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt.

Deltagerne mødes på baggrund af deres individuelle mål og hensigter i kommunikationsarenaen, hvor der udvikles relationer mellem deltagerne, som selv om de over tid rummer visse mønstre, først og fremmest er præget af en væsentlig grad af uforudsigelighed. Kommunikationsplanlægning er med andre ord en proces frem for et produkt – en proces, hvori kommunikationsplanlæggeren er en væsentlig deltager, men hvor han eller hun ikke kan regne med at kunne styre planlægningen efter eget forogdtbefindende. Dette er bekræftelse af SDV's antagelse 8 om, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side.

For at kunne begå sig som kommunikationsplanlægger i så komplekse kommunikationsarenaer, der er i forbindelse med de fleste kommunikationsopgaver i dag, er det nødvendigt for

kommunikationsplanlæggeren at have en omfattende viden og at kunne trække på viden fra mange forskellige fag og discipliner, hvilket understreger SDV's niende og sidste antagelse om, at en multiperspektivisk tilgang giver en både bredere og dybere forståelse af det fænomen, man undersøger, end man opnår gennem nogen monoperspektivisk tilgang.

Modargumenter og gendrivelser

Jeg har, siden jeg for 1½ år siden offentliggjorde mit forslag om at afskaffe afsender og modtagerbegreberne (Smedegaard 2018), noteret mig modargumenter, som både teoretikere og praktikere har fremført mod mit forslag. Jeg har i nedenstående sammenfattet kritikken i 11 modargumenter, som jeg diskuterer og forsøger at gendrive et for et.

Modargument 1: Afsender- og modtagerbegreberne er så indarbejdede, at de vil være svære at afskaffe

Det modargument, jeg har mødt flest gange, er, at afsender- og modtagerbegreberne er så indarbejdede og udbredte og bruges af alle i og omkring kommunikationsfaget, at de vil være umulige at ændre, selv om der kan være gode argumenter for at ændre dem. Argumentationen går på, at det vil kræve et paradigmeskifte at ryste todelingen af sig, og man risikerer let bare at komme til at bruge andre begreber til at formidle nogenlunde samme koncepter som afsender og modtager. ”Du kan bruge dine kræfter bedre på andre slagsmål, Flemming”, har det lydt.

Jeg giver socialkonstruktivismen ret så langt, at der er en tæt sammenhæng mellem de begreber, vi bruger, og den måde, vi tænker på. Det er ikke afsender- og modtagerbegreberne i sig selv, jeg har et problem med, men problemet er den måde, som de to begreber fastholder os i at tænke på. Begreberne fastholder os i transmissionsparadigmets svøbe og tro på, at en afsender kan transmittere et budskab til en modtager, og blokerer derigennem for, at den dialogiske kommunikationsforståelse, som de fleste af kommunikationsfagets udøvere i dag ellers vil tilslutte sig, for alvor kan komme ind under huden på os. Vi må derfor efter min vurdering have nogle begreber, der udtrykker den dialogiske kommunikationsforståelse bedre, og mit bud herpå er så begreberne *deltager*, *deltagerroller* og *kommunikationsarena*. Som tidligere nævnt i artiklen, så er jeg imidlertid helt åben, hvis andre kan finde på bedre begreber, der opfylder samme formål.

Flere har gjort mig opmærksom på, at en ny begrebsbrug vil kræve en omskoling og omstrukturering af alt det, vi kender, og nogle har spurgt, om deltagerbegrebet ikke bare kan bruges som en udvidelse af afsender- og modtagerbegreberne, når der er brug for en nærmere specifikation af, hvem der indgår i kommunikationen. Set ud fra mit perspektiv nytter det imidlertid ikke at fastholde afsender- og modtagerbegreberne som hovedbegreber og så blot tilføje deltagerbegrebet som underbegreb, fordi i der er brug for, at vi i alle sammenhænge også begynder at tænke kommunikationsplanlægning på en radikal anderledes måde. Problemet er, at afsender- og modtagerbegreberne i forskellige grader fastholder os i en transmissionstankegang.

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

Jeg er godt klar over, at erstatning af afsender- og modtagerbegreberne med deltagerbegrebet vil kræve en del ændring af vanetænkning i kommunikationsbranchen, men det er i sig selv ikke et godt argument for ikke at ændre noget, at ændringen vil være vanskelig at gennemføre. Indtil videre forsøger jeg at bidrage til ”omskolingen” ved at påvirke mine studerende og hvem, der ellers måtte læse denne artikel.

Modargument 2: Afsender- og modtagerbegreberne er mundrette

Et andet praktisk funderet modargument er, at afsender og modtagerbegreberne er meget enkle, korte og mundrette, og at det kan blive uoverskueligt at skulle huske på mindst 16 deltagerroller. I forlængelse af dette argument har jeg også mødt modargumentet, at deltagerbegrebet kan være tidskrævende og omstændeligt at operationalisere i planlægningsprocessen, hvor de enkle afsender- og modtagerbegreber hurtigt kan nå ind til kernen af problemstillingen.

Jeg medgiver gerne, at afsender- og modtagerbegreberne umiddelbart er mere enkle, korte og mundrette end deltagerbegreberne, men denne begrebsforenkling nytter bare ikke, når den virkelighed, vi skal kommunikere i som kommunikationsprofessionelle, er yderst kompleks. Vi er også nødt til at have begreber, der svarer til det, vi reelt skal kommunikere i, om og med.

Det er slet ikke meningen, at man som kommunikationsplanlægger skal rende rundt og huske på 16 forskellige deltagerroller. Disse er netop kun eksempler. Man skal gå ind i hver enkelt kommunikationssituation og analysere og overveje, hvilke deltagere man som kommunikationsplanlægger er nødt til at invitere, hvem man derudover gerne vil invitere, samt hvilke uinviterede deltagere der kunne tænkes at dukke op i kommunikationsarenaen, og så skal man sådan set bare kalde de forskellige deltagere det, de er på kommunikationsarenaen, fx nuværende kunder, mulige kunder, konkurrenter, forbrugerombudsmand osv. Det er jo for så vidt mere konkret at kalde deltagerne det, de er på kommunikationsarenaen, end at bruge det i virkeligheden abstrakte modtagerbegreb, som de fleste af dem helt sikkert heller ikke identificerer sig med og måske ligefrem vil have sig frabedt at blive benævnt som.

Personligt vil jeg – og givet mange andre moderne mennesker – have sig frabedt at være modtager af en eller anden virksomheds påfund af kommunikation eller at skulle være objekt for en virksomheds implementering af et budskab, man ikke har haft nogen indflydelse på. Til gengæld vil jeg gerne være en kunde – eller en mulig kunde – der bliver kommunikeret ordentligt og respektfuld med (og aldrig til!). I andre tilfælde vil jeg kræve min ret som menneske til at være i fred og ikke udsættes for en tilfældig virksomheds kommunikationsforurening.

Modargument 3: Vi vil altid rent teknisk set være afsendere og modtagere

Jeg har fået stillet spørgsmålet, om man rent teknisk overhovedet kan tale om kommunikation, hvis der ikke er en afsender, der har en intention, og en målgruppe, som skal rammes.

En kommenterede på Facebook fx mit forslag således:

”Spændende. Men jeg er uenig i pointen, at begreberne ”afsender” og ”modtager” skal afskaffes. Lige meget hvordan og hvorfor: Et budskab bliver sendt og modtaget, så vi sender og modtager lige meget hvad. Jeg ser det rent teknisk. Og der er stadigvæk kommunikation, som lykkes, når afsenderen får sit budskab til modtageren, hvorved afsender får forstået og nået sit mål. Og selvfølgelig kommer der skud fra sidelinjerne. Men sådan har det været hele vejen igennem. Tempoet og antallet blev bare øget, og der kom flere muligheder til”.

Ingen tvivl om, at der er masser af afsendere, der har intentioner, men problemet er som tidligere nævnt i denne artikel, at svaret på spørgsmålet: ”Hvem vil være modtager af min kampagne?” forbliver ubesvaret, da der ikke er mange, der ønsket ”at blive ramt som målgruppe” – og uden modtagere giver brugen af afsenderbegrebet heller ikke nogen mening.

Hvem der er afsendere og modtagere er i øvrigt også temmelig mudret, når det angår vor tids sociale medier. Hvis en influencer eksempelvis reklamerer for noget via sociale medier, er det ofte uklart, hvem afsenderen er (er det virksomheden/produktet eller er det influenceren?) Og hvem er modtageren? Hvad er det, når man skriver en kommentar eller poster noget på de sociale medier eller blot ”synes godt om” eller ”er ked af” i forhold til en kommentar. Deltagelse i de sociale medier foregår på flere planer i kraft af mediernes affordances (Gibson 1979, Larsen og Winding 2018). På de sociale medier fylder kommentarsporet oftest mere end den egentlige afsenders budskab. Så der er mange argumenter for, at vi ikke rent teknisk altid vil være afsendere og modtagere.

Modargument 4: Hvis du ikke kender din modtager, kommunikerer du til ingen

En af de vigtigste grundlæsesætninger, som alle har mødt, når de teoretisk og praktisk har skullet uddannes til at blive professionelle udøvere i kommunikationsfaget, er, at hvis du forsøger at kommunikere til alle, så kommunikerer du til ingen. At forsøge at kommunikere til alle, er opskriften på fejlslagen kommunikation, plejer budskabet at lyde.

Jeg er enig i, at denne grundlæsesætning, som jeg selv har formidlet utallige gange, fortsat er gældende. Jeg vil i dag blot formulere den lidt anderledes: ”Hvis du ikke kender de deltagere i kommunikationsarenaen, du vil kommunikere med, så opnår du ikke kommunikation med nogen”.

Det er stadig vigtigt – og endnu vigtigere end nogensinde – at kende dem, man vil kommunikere med, hvis man vil have etableret kommunikationen. Massekommunikation til alle er endnu mere umulig end nogensinde. Interpersonel kommunikation – og gerne mundtlig – er ofte den mest succesfulde kommunikationsform, og så må det endegyldigt opgives at forsøge at kontrollere en målgruppe og kommunikationen.

En yderligere vigtig pointe er, at en konsekvens af den dialogiske kommunikationsforståelse må være, at det handler om at kommunikere *med* og ikke *til* andre deltagere i kommunikationsarenaen, idet *med* er en forudsætning for, at der i det hele taget er tale om kommunikation og ikke kun støj. Kommunikationsfagets hovedlæsesætning må derfor i dag lyde: ”Hvis du ikke kender de deltagere i kommunikationsarenaen, du vil kommunikere med, så opnår du ikke kommunikation med nogen”.

Modargument 5: Det er vigtigere end nogensinde at være knivskarp på målgruppen

Jeg har mødt kritikken, at deltagerbegrebet let kommer til at lægge op til, at man i den komplekse moderne virkelighed skal opgive at målrette sin kommunikation, fordi det er blevet for svært. Heroverfor fremhæves så, at der tværtimod er vigtigere end nogensinde at være knivskarp på målgruppen.

Som nævnt i forbindelse med forrige modargument, så tilslutter jeg mig fuldt ud nødvendigheden af 'knivskarphed, men vel og mærke 'knivskarphed' på de andre deltagere i kommunikationsarenaen og ikke på nogen, som kun en afsender har defineret som et objekt i form af en målgruppe.

Knivskarpheden – forstået som et dybt kendskab til, indlevelse i og forståelse af – gælder imidlertid heller ikke kun dem, man fx gerne vil sælge noget til, men også alle øvrige både inviterede og uinviterede deltagere i kommunikationsarenaen, da en manglende forståelse for en hvilken som helst deltager let kan få katastrofale konsekvenser. Indlevelse i de andre deltageres universer er vigtigere end nogensinde.

Modargument 6: Hvordan retter man sin kommunikation til nogen, hvis man ikke må tale om modtagere

Et kritikpunkt, jeg også har mødt, er, at man ikke kan rette sin kommunikation til nogen, hvis man ikke må tale om modtagere.

Naturligvis skal man fortsat forsøge at indrette sin kommunikation, så den bliver så vedkommende og relevant som overhovedet muligt for dem, man gerne vil etablere kommunikation med. Forskellen er bare, at man i min optik ikke skal "rette sin kommunikation til en målgruppe", men man skal invitere deltagere ind i kommunikationsarenaen og etablere kommunikation med dem, altså dialog i stedet for envejstransmission.

Dialogisk kommunikation har i virkeligheden længe været den bedste kommunikationstilgang, men en dialogisk grundholdning er vigtigere end nogensinde hos professionelle kommunikationsplanlæggere, og det er ikke mindst vigtigere end nogensinde at kunne omstille sig. Som en af mine dygtige, tidligere studerende, Sarah Vinther, skrev på Facebook i forbindelse med debat om dialogbegrebet:

"Som udgangspunkt skal du selvfølgelig stadig kende din målgruppe og skrive til dem, men du skal være i stand til at omstille dig og gå i dialog med andre end dem, du havde regnet med. Du kan med andre ord ikke tilrettelægge og styre din kommunikation i dag, som man gjorde for 10 år siden. Et godt eksempel er en dansk bank, de greb bolden, da en blogger havde lagt et billede op, hvor hun poserede ude foran banken. Bankens kommunikationsafdeling skyndte sig at lægge et billede op af medarbejdere fra flere af landets filialer, der pudsede vinduer, så de var "klar" til lokale bloggere. En bruger kommenterede "bare I ikke vasker dem hvide", hvortil banken svarede: "vi foretrækker, når de er helt gennemsigtige". Det har helt sikkert ikke været en del af deres strategi eller

kommunikationsplan, at de skulle gøre sig attraktive over for bloggere, men de formåede at holde momentum og få en lille fod inden for hos en anden modtagergruppe end den, de normalt henvender sig til. Samtidig fik de lige pudset glorien i forhold til hvidvask, og de fik mig til at fortælle historien videre til dig :-). En vellykket kommunikationsindsats, som ikke var sket, hvis de havde været for fastlåste på, hvem deres målgruppe er”.

Det skal også slås fast, at strategisk kommunikation fortsat er vigtig, og selvfølgelig skal den strategiske kommunikation også planlægges. Mens den traditionelle tænkning har været orienteret imod, at en modtager skal mene, tænke og handle på en særlig måde, når vedkommende er blevet påvirket af en afsenders strategiske kommunikation, så bør den strategiske kommunikation ud fra en dialogisk tilgang være mere orienteret mod at skabe nysgerrighed, involvering og muligheder frem for at være så lukket og implementerende.

Receptionsteorien taler om ”modtageren som medproducent” (fx Helder 2002) og fremhæver, at hvis kommunikation skal trænge igennem, så nytter det ikke noget at operere med passive modtagere, men der skal være plads til, at modtageren kan blive medproducerende af kommunikationen. Dette gælder ikke mindst for virksomheders strategiske kommunikation. Mine tanker ligger helt i forlængelse af receptionsteorien, men blot med den vigtige tilføjelse, at det ikke kun er en modtager – men alle deltagere – der er medproducerende, og at de enkelte deltagere selv afgør, hvorvidt de vil være medproducerende.

Modargument 7: Det vigtigste er at være knivskarp på budskabet

Tidligere var et mantra i kommunikationsfaget, at det er afsenderens ansvar at sikre, at modtager har forstået budskabet. En del inden for kommunikationsfaget vil gerne vedkende, at denne forståelse af afsender og modtager ikke længere er den mest frugtbare, og fremhæver så, at det vigtigste i dag er et skarpt budskab. Budskabet skal kunne overleve på markedspladsen, og det kan det kun, hvis andre på pladsen taler med om ens budskab. Argumentet lyder, at knivskarpheden på budskabet er vigtigere, end om man bruger afsender- og modtagerbegreberne eller et deltagerbegreb.

I min optik er det en uinteressant diskussion, om budskab eller deltagere er vigtigst. Begge dele er lige vigtige. Der er tale om et situationelt, dialektisk forhold. Uden deltagere er der ikke noget budskab, og der etableres ikke kommunikation, uden at den initierende deltager spiller ud med et budskab, som andre deltagere accepterer at indgå i kommunikation om.

Kommunikationsteoriens og kommunikationsplanlægningens historie har været præget af mange diskussioner om, hvorvidt afsender, modtager, budskab, kontekst eller interaktion er vigtigst. Det er en uinteressant diskussion, for det udgør en helhed, og det fører til en ikke frugtbar forståelse at udpege et enkelt element som vigtigere end de andre.

Modargument 8: Deltagerbegrebet er måske meget godt til den sociale medieverden, men....

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

En del – sært nok alle over 30 år – har haft behov for at gøre mig opmærksom på, at der også fortsat eksisterer kommunikation uden for de sociale medier. Jeg har endog mødt argumentet, at det er vigtigt, at vi ikke bare tilpasser alt til de sociale medier.

Deltagerbegrebet er på ingen måde tænkt på grund af de sociale medier. Det er ligeså relevant i alle andre former for kommunikationsdiscipliner – annoncering i traditionelle trykte og audiovisuelle medier, public relations, direct marketing osv. – men de sociale medier har forstærket og endnu mere tydeliggjort behovet for, at vi begynder at tænke kommunikation anderledes end tidligere. Men jeg vil også tilføje, at der ikke kan tænkes mange kommunikationsopgaver i dag, hvor man ikke må medregne de sociale medier. Man vil fx godt kunne argumentere for, at en selvstændig social mediefacet skulle være en obligatorisk facet i en ny udgave af Diamanten.

Den deltager, der initierer kommunikationen og forestår kommunikationsplanlægningen kan godt fravælge de sociale medier, men det er alle de øvrige deltagere i kommunikationsarenaen, der i sidste ende afgør, hvilke medier der skal tages i anvendelse.

Modargument 9: Modtager eller deltager –det ender alligevel i spamfiltret

Et andet modargument har lydt, at selv de skarpeste budskaber i dag ofte ender i folks spamfilter, og det problem bliver ikke løst ved, at vi begynder at kalde det noget andet.

Det er helt rigtigt, at hovedparten af al kommunikation ender i spamfiltrene, og hvis vi kun ændrer begreberne og taler om deltagere i stedet for afsendere og modtagere, så er det også helt rigtigt, at det ikke vil påvirke, hvor meget der ender i spamfiltrene. Som nævnt så er der imidlertid slet ikke kun tale om en begrebsændring, men om at vi skal tænke kommunikation på en helt anden måde. Vi skal tænke kommunikation med andre deltagere i kommunikationsarenaen og ikke transmission af et budskab fra en afsender til en modtager. Det er både tanker, handlinger og begreber, der skal ændres.

Vi skal som kommunikationsplanlæggere tænke og vide, at det er begrænset, hvad vi med selv den dygtigste kommunikationsplanlægning kan styre. De andre deltagere i kommunikationsarenaen har hver især deres planer og hensigter, og vi må leve med, at det er 'hensigternes vekselvirkning', der i sidste ende afgør udfaldet.

Vi skal selvfølgelig fortsat som kommunikationsplanlæggere bruge al vores faglighed til at præge livet på kommunikationsarenaen i vores retning. Hvor langt det kan lykkes, afhænger ud over vores egen faglige dygtighed af hele kommunikationssituationen, ofte også af økonomi, og frem for alt af de øvrige deltageres dagsordener og hensigter.

Modargument 10: Tilpas i stedet afsender- og modtagerbegreberne til den moderne markedsplads

Nogle har ytret, at jeg har ret i den analyse, der ligger til grund for deltagerbegrebet, dvs. hvordan kommunikation udfoldes i dag, men tilføjer så, at man måske ikke helt burde opgive de velkendte

begreber, men snarere tilpasse dem til den moderne markedsplads eller kommunikationsarena. Argumentationen lyder, at det fortsat er vigtigt at tænke på en målgruppe for ens kommunikation, men at man må indse, at det er blevet sværere at ramme målgruppen uden for meget støj fra ”ikke-inviterede”.

Jeg har ikke hørt et konkret bud på, hvordan ”tilpasningen” af afsender- og modtagerbegreberne skal foregå, og jeg har svært ved at se det for mig. Skal det lykkes at ændre måden at tænke kommunikation på for kommunikationsfagets udøvere, er vi også nødt til at have begreber, der dækker den nye måde at tænke kommunikation på. *Deltager, deltagerroller* og *kommunikationsarena* er et bud herpå.

Modargument 11: Det er bare diskussion for diskussionens skyld

Nogle har givet udtryk for, at det er en ren akademisk diskussion – underforstået en ligegyldig diskussion – om det skal hedde *afsender/modtager* eller *deltager, deltagerroller* og *kommunikationsarena*.

De traditionelle kommunikationsmodeller og traditionelle kommunikationsplanlægningsmodeller tager udgangspunkt i afsenderen og modtageren som individuelle, adskilte og informationsbearbejdende enheder og adresserer ikke for alvor det aktive og responsive, som i virkeligheden kendetegner kommunikation. Kommunikationen bliver i de traditionelle modeller reduceret til en færdighed i at omsætte, overføre og afkode et bestemt budskab, men dialogisk kommunikation er en, over tid, udstrakt udveksling og interaktion mellem mennesker, hvor der skabes betydning i verden, når mange forskellige typer af aktører og synspunkter møder hinanden. Afsender- og modtagerbegreberne er derfor grundlæggende ikke forenelige med en dialogisk tilgang, og det er derfor efter min opfattelse ikke blot en diskussion for diskussionens skyld, om vi kalder det det ene eller det andet.

Begreberne præger nødvendigvis den måde, vi tænker og udfører kommunikationsplanlægningen på. Det giver ikke længere mening at tænke på os så selv som afsendere og de andre som modtagere, når de andre sjældent identificerer sig med modtagerrollen.

Deltagerbegrebet i praktisk kommunikationsplanlægning

Jeg har første gang præsenteret deltagerbegrebet i den videreudvikling af Diamanten, som præsenteres i antologien *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018). Deltagerbegrebet er derfor også tænkt at kunne bruges inden for en ramme, hvor denne antologi udgør det teoretiske og metodiske grundlag for kommunikationsplanlægningen. Selv om alle artiklerne i antologien tilslutter sig en dialogisk kommunikationsforståelse, er de ikke alle videnskabsteoretisk skrevet ud fra en situationel, dialektisk forståelse af verden, men er skrevet på forskellige teoretiske grundlag, og alle artikler understøtter derfor ikke lige godt de tanker, som jeg er fortalende for med præsentationen af deltagerbegrebet. Jeg vil derfor i dette afsnit redegøre for, hvordan jeg vil anbefale, at man arbejder med deltager, deltagerroller og kommunikationsarena i praktisk kommunikationsplanlægning på en måde, hvor disse begreber kommer til at udgøre planlægningens centrale omdrejningspunkt.

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

Jeg anbefaler, at man indleder kommunikationsplanlægningen med at undersøge udgangspunktet for kommunikationsplanlægningen og herunder foretager en solid indledende research. Der er brug for at få svar på spørgsmål af følgende type:

- Hvilken deltager ønsker at initiere en kommunikationsplanlægning?
- Hvad er den konkrete anledning til, at denne deltager mener, at kommunikationsplanlægning er blevet aktuel?
- Hvilke problemer og opgaver ser den initierende deltager?
- Hvorfor er problemet/opgaven blevet aktuelt netop nu?
- Hvad er årsagerne til den foreliggende situation, og hvad er der gjort ved problemstillingen indtil nu?
- Har organisationen før oplevet en lignende problemstilling? Og hvilken løsning blev der da fundet og med hvilket resultat?
- Hvordan ser den initierende organisation selv kommunikationsarenaen, og hvilke deltagere forventer organisationen selv, at der skal indgå i planlægningen?
- Hvordan står den sag umiddelbart, der skal kommunikeres om? Er det en sag, som mange deltagere i forvejen har mange holdninger til? Er det en ny sag? Og hvilke andre sager er eventuelt overlappende?

Lorentzen (2018) giver en rigtig god indføring i, hvad man skal være opmærksom på i undersøgelsen af udgangspunkt. Allerede i denne fase kan mange opgaver vise sig ikke først og fremmest at være kommunikationsopgaver.

Efter studiet af udgangspunkt kommer så den helt afgørende planlægning af kommunikationsarenaen og de forventede deltagere, deres sager, formål og hensigter. I *Professionel Kommunikation* udgør Relation (Smedegaard 2018) og Sag og formål (Bom 2018) to forskellige og adskilte facetter. Jeg mener imidlertid, at det er en fordel at tænke de to facetter sammen, for det er netop deltagerne, der har sager og formål, og det har de i forhold til hinanden.

Jeg har hidtil i artiklen med baggrund i Stacey talt om, at de forskellige deltagere har forskellige hensigter. Bom anvender diskurspsykologerne Wetherell og Potters begreb *fortolkningsrepertoier* (Bom 2018ff., Potter og Wetherell 1987, Wetherell og Potter 1992) som benævnelse for, hvordan de enkelte deltagernes version af virkeligheden farver deres blik på den sag, der kommunikeres om. Fortolkningsrepertoire er det, der forekommer sandt og virkeligt for den enkelte deltager i kommunikationen på baggrund af vedkommendes erfaringsbaggrund, overbevisninger, værdier mv. I kommunikationsarenaen mødes så deltagere med forskellige fortolkningsrepertoier. Den dygtige kommunikationsplanlægger skal i så vid udstrækning som muligt være i stand til at kunne analysere og tolke de andre deltageres fortolkningsrepertoier, idet det vil øge muligheden for, at der kan etableres den kommunikation, som kommunikationsplanlæggeren har til opgave at etablere.

Begrebet fortolkningsrepertoier har meget til fælles med begrebet *mentale modeller* fra organisations- og ledelsesteoretikeren Peter Senge (Senge 1999: 155ff.). Mentale modeller er Senges benævnelse for den måde, som mennesker hver især ser og tolker verden på. Senge taler om, at alle mennesker opfatter verden gennem filtre. Vi forvrænger, generaliserer og udelader information, når

vi oplever noget. Vores verden består af mentale antagelser – ikke af facts. Senge siger, at vores hoveder består af billeder, formodninger og historier. De mentale modeller kan være såvel simple generalisationer som komplekse teorier om, hvordan verden er skruet sammen. Når forskellige deltagere mødes i kommunikationsarenaen, medbringer de hver især deres mentale modeller, som kommunikationsplanlæggeren skal kunne gennemskue og analysere.

Hensigter hos Stacey, fortolkningsrepertoarer hos Potter og Wetherell og mentale modeller hos Stacey handler i virkeligheden om det samme, men set ud fra forskellige fag og perspektiver, nemlig at vi som mennesker hver især danner vores egne subjektive forståelser af verden. Disse forståelser bliver ikke lagt på hylden, når vi er deltagere i en kommunikationsarena, eller for den slags, når vi som kommunikationsplanlæggere på professionel vis skal planlægge løsningen af en kommunikationsopgave. Vi er stadig mennesker med alt, hvad dertil hører af godt og ondt, og det er netop forståelsen af mennesker, som vi skal blive meget bedre til som kommunikationsplanlæggere.

I denne fase af kommunikationsplanlægningen, hvor man altså skal gennemtænke facetterne relation og sag & formål under et, skal man som kommunikationsplanlægger tage stilling til spørgsmål af følgende type:

- Er der en eksisterende kommunikationsarena for den pågældende sag, eller skal man i gang med den svære opgave at etablere en helt ny kommunikationsarena?
- Hvilke deltagere er henholdsvis a) sikre, b) sandsynlige, c) mindre sandsynlige? Her skal man være forberedt på, at der stort altid dukker uventede og ikke-inviterede deltagere op.
- Hvilke fortolkningsrepertoarer og mentale modeller medbringer de enkelte deltagere i kommunikationsarenaen?
- Hvilke sager, formål og hensigter har de enkelte deltagere i forhold til hinanden?
- Hvilke erfaringer er der eventuelt allerede mellem deltagerne/nogle af deltagerne?
- Hvilken interaktion kan umiddelbart forventes at udfolde sig mellem deltagerne?

Jeg vil fremhæve deltageranalysen som den vigtigste, men også den vanskeligste del af hele kommunikationsplanlægningsprocessen. Med en god deltageranalyse kan man populært sige, at man er halvt fuldendt. Uden en god deltageranalyse så vil resten af kommunikationsplanlægningen foregå i en bundløs sump.

Efter en grundig deltageranalyse skal det så overvejes, hvilke øvrige strategiske facetter (Fanth og Andreassen 2018: 109ff), der skal indgå i planlægningen:

- *Kreativitet*, som oftere er vigtigere end nogensinde pga. den udbredte kommunikationsforstoppelse hos mange af de typisk ønskede deltagere (Dupont og Troelsdatter 2018).
- *Tid*, hvor det især er vigtigt at huske, at timing er afgørende, hvis der skal skabes opmærksomhed om den initierende organisations budskaber hos de ønskede deltagere (Fanth 2018).
- *Medier*, som stadig oftest udgør oftest den største omkostning (Og husk: Kun en tåbe tør fravælge de sociale medier!) Deltagerne afgør selv, om de vil være en del af kommunikationsarenaen, og

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

de afgør i sidste ende også, hvilke medier der bliver taget i anvendelse i den pågældende kommunikationsarena (Poulsen 2018).

- *Ressourcer*, som omfatter både økonomi, information, netværk og anden man power (Petersen 2018).
- *Jura*, hvor det bl.a. er vigtigt at være opmærksom på markedsføringslovens bestemmelser og Forbrugerombudsmandens forvaltning heraf (Schaumburg-Müller 2018).
- *Evaluering*, fordi evaluering er vejen til at lære af de fejl, man begår, selv om ingen kommunikationsforløb jf. kompleksitetsteorien forløber på nøjagtig samme måde (Andreassen 2018).
- *Internationale forhold*, idet det globale og det lokale i dag er uadskillelige størrelser (Meiland 2018).

Tæt forbundet med medievalget er valget af tekstnære facetter. I Fanth og Andreassen (2018) opregnes tre tekstnære facetter:

- *Strategisk tekstforfatning*, hvor der er fokus på de sproglige virkemidler, teksttyper og genrer, en professionel kommunikatør forventes at mestre (Andersen 2018).
- *Visuel formidling*, som giver kommunikationsplanlæggeren redskaber til at planlægge og udvælge brugbare billeder, grafiker mv. (Boeriis 2018).
- *Lydkommunikation*, hvor der giveset overblik over præproduktion, produktion og postproduktion af lyd, og hvilke overvejelser kommunikationsplanlæggeren skal gøre sig for at få vellykket lydkommunikation (Vestergaard2018).

Valget af formidlingsformer, valg af sproglige, visuelle og lydige virkemidler mv. skal foretages på baggrund af en god analyse af kommunikationsarena og deltagere.

Herefter er der åbnet op for, at man selv kan tilføje yderligere planlægningsfacetter, som man finder relevante i forhold til analysen af kommunikationsarena og deltagere. Ekstra facetter kan fx være:

- *Etik*, som var en facet i de første udgaver af Diamanten (Andersen og Smedegaard 2009 og 2012), men som reelt ikke er medtaget i Professionel Kommunikation, selv om en facet benævnes jura og etik (Schaumburg-Müller 2018). Alle deltagere i kommunikationsarenaen har hver især en etik, forstået som de spilleregler, de anser for at være acceptable i interaktionen mellem deltagerne, og derfor kan valg af formidlingsformer, argumentation etc. også hurtigt blive en sag i sig selv – ikke mindst, hvis kommunikationsplanlæggeren ikke har fået ordentligt medtænkt,

hvad de øvrige deltagere i kommunikationsarenaen vil acceptere af virkemidler og argumentation. Man kan på dette felt hente nyttig inspiration i Jan Foght Mikkelsens formidlingsetik (Mikkelsen 2002).

- *Sociale medier* er som nævnt ikke til at komme uden om i vor tids kommunikationsarenaer, og det kan derfor være relevant at overveje, om ikke sociale medier i virkeligheden bør have egen facet frem for at være en del mediefacetten. Jeg kan anbefale at hente inspiration i Lisbeth Klastrups arbejde sociale medier (Klastrup 2016, Klastrup 2017).
- *Strategi og politik*, idet mange 'sager' er en del af en strategi eller politik kan dette område fortjene et særligt fokus i kommunikationsplanlægningen både i forhold til de bias, det kan medføre, og de kommunikative muligheder, det kan give at være en del af en strategi eller politik.
- *Argumentation og appelformer* er så vigtigt et emne, at man godt ville kunne argumentere for at udskille det fra tekstforfatningsfacetten.
- *Forhåndstest og afprøvning* glemmes ligeså ofte som evaluering og kunne fortjene at have sin egen facet, da meget fejlslagen kommunikation vil kunne undgås, hvis kommunikationsplanlæggeren på forhånd havde gjort sig den ulejlighed at teste kommunikationen på nogle af de deltagere, der ønskes etableret kommunikation med.

Hele kommunikationsplanlægningen er en cirkulær proces, hvor man må vende tilbage til de samme facetter/spørgsmål flere gange og gradvist uddybe, forfine, justere og revidere sin planlægning. Selve planlægningen og så formidlingen af planlægningen er to vidt forskellige arbejdsprocesser:

- Selve planlægningen har til formål at få gennemtænkt alle relevante faktorer. Dette gøres bedst gennem en meget cirkulær proces.
- Formidlingen af planlægningen har til formål at gøre resultatet af ens planlægning forståelig for andre og vil derfor ofte være mindre cirkulær og mere ordnet end den oprindelige planlægningsproces. Denne fase gælder, hvad enten man som kommunikationsplanlægger i praksis skal præsentere et oplæg for en ledelse eller en kunde, eller man som studerende skal aflevere en opgave i kommunikationsplanlægning.

Kommunikationsplanlægning er også tidsmæssigt en meget dynamisk størrelse. Selv om idealet må være, at planlægningen først er slut, når man er nået frem til en tilstrækkelig sammenhængende, modsigelsesfri og anvendelig løsning på kommunikationsopgaven, så slutter man i praksis oftest kommunikationsplanlægningen, når der ikke er mere tid, fx når opgaven skal afleveres, eller når kunden ikke vil betale for mere.

Deltagerbegrebet i forskellige kommunikationsopgaver

I dette afsnit vil jeg eksemplificere artiklens hovedbudskab ved at vise tre eksempler på, hvilke deltagere man vil kunne vælge at inddrage i kommunikationsplanlægningen af tre vidt forskellige

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

kommunikationsopgaver i tre forskellige kommunikationsarenaer. Først et eksempel på en privat virksomhed i form af en bank, der ønsker flere kunder. Dernæst en kommune, som ønsker at ændre på nogle borgeres adfærd. Det tredje og sidste eksempel er en NGO, som har brug for at rekruttere flere frivillige.

Eksempel 1: En lokal bank, som gerne vil have flere unge kunder

Der er tale om et mindre lokalt forankret pengeinstitut med hovedsæde i en lille provinskøbstad. Banken har holdt fast i den gamle filialstruktur og har således fortsat 7 filialer, hvoraf den geografisk fjernest beliggende fra hovedsædet ligger i den regionale hovedby kun 30 kilometer væk. Banken tilbyder alle normale finansielle ydelser og skriver i velkomsten på sin hjemmeside bl.a.:

”Har du brug for rådgivning her og nu, for eksempel hvis du skal lave en større investering, finder vi tid i kalenderen straks. Og som noget meget væsentligt kan du altid ringe eller maile direkte til din rådgiver, som sidder fysisk i filialen tæt på dig og din familie. Og det er her, du får rådgivning. Og det gælder også for dig, der er erhvervsdrivende. Mange nye kunder har fundet vej til os de seneste år. Vi er glade og stolte over den tillid, som de mange nye kunder har vist os, og vi er også opmærksomme på, at det forpligter. Det har vi det rigtig godt med. Hos os kan du både låne penge og spare op. Det kommer næppe som den store overraskelse for dig, men vi er overbeviste om, at det vil komme som en positiv overraskelse for dig, hvor smidigt og nemt det er at være kunde hos os. Det gælder, uanset om du bruger vores supermoderne mobil- og netbankløsninger, den traditionelle rådgivning i filialen eller en kombination af det hele”.

Banken har især rigtig mange ”det-grå-guld-kunder” og vil gerne have flere unge kunder for at sikre fremtiden. Bankens direktør er overbevist om, at mange unge i virkeligheden også godt vil kunne lide at kunne få en ”god, gammeldags, skræddersyet personlig service af en rådgiver, som kender hver enkelt kunde”.

Til enhver kommunikationsplanlægning foretager man et valg af, hvilke deltagere man vil invitere til og lade indgå i kommunikationsarenaen. Der er tale om et valg, og man vil altid kunne træffe andre valg. I tilfældet med kampagnen for denne lokale bank ville jeg vælge at invitere og medtage følgende deltagere i kommunikationsarenaen:

- Bankens ledelse, som har truffet beslutningen om at ville gennemføre kampagnen, som har nogle bestemte ønsker til og mål med kampagnen, og som også opstiller de økonomiske rammer for kampagnen.
- Bankens kommunikations- og marketingfunktion, som vil have en række specifikke funktioner i forhold til både planlægning, gennemførelse og opfølgning på kampagnen, og som også er den funktion i banken, som varetager samarbejdet med det eksterne bureau.
- Eksternt kommunikationsbureau med særlig ekspertise i influencer-marketing, da det kunne være en oplagt metode at tage i anvendelse i forhold den til unge-gruppe, som banken vil i kontakt med.

Flemming Smedegaard

- Influencers, der skal bruges i kampagnen, og hvor det er vigtigt, at kommunikationsbureauet bruger sin faglighed til at udvælge de influencers, som i forhold til det finansielle emne har den største troværdighed og gennemslagskraft i forhold til unge-gruppen.
- De unge, som banken gerne vil have som kunder. Her skal overvejes spørgsmål som: Hvor mange er de? Hvem er de? Hvor bor de? Hvilke pengeinstitutter har de i øjeblikket? Hvilke holdninger har de til andre pengeinstitutter?
- De unges forældre, idet mange unge erfaringsmæssigt fortsætter med at have den bank, som deres forældre har haft, uden at tage nærmere stilling til et eventuelt bankskifte. I mange tilfælde vil forældre også præge deres unge i forhold til bankvalg, og mange unge vil også rødføre sig med deres forældre i denne type spørgsmål.
- Nuværende unge kunder, som måske vil kunne bruges som ambassadører og hjælpere i forhold til at få flere unge kunder, idet potentielle nye unge-kunder må formodes i højere grad at kunne identificere sig med andre unge med samme unge-udfordringer som dem selv.
- Andre nuværende kunder og deres reaktioner på kampagnen, som kan være alt fra ”Hvor fedt de gør noget for at holde på de unge” og til ”De lefler for de unge og bruger igen mine og de andre kunders penge på en masse smart reklame”.
- Medarbejderne i banken, som eventuelt vil kunne opleve en autokommunikativ effekt af kampagnen, men som også skal være klar til at tage imod nye kunder og levere den service og leve op til de forventninger, som reklamen lover.
- Myndigheder: Især to myndigheder er væsentlige her: (1) Finanstilsynet, som fører tilsyn med pengeinstitutterne og deres soliditet, og (2) Forbrugerombudsmanden, som aktuelt har et særligt vågent øje på influencers, og på, om de – som markedsføringsloven kræver – tydeligt angiver, at der er tale om reklame.
- Konkurrenter: Her må medtænkes både de konkurrenter, som banken med kampagnen forsøger at stjæle kunder fra (idet alle haren bank i forvejen), og øvrige banker, som kæmper om de unges gunst, som gennemfører lignende kampagner etc.
- Øvrige deltagere, der kunne være relevante, kunne fx være ungdomsuddannelsesinstitutioner, ungdomsklubber, fritidstilbud og andre steder i lokalområdet, hvor banken kunne forsøge at gennemføre ”Hav-styr-på-dine-penge-kurser” eller økonomisk rådgivning.

Der kan tænkes flere andre deltagere i denne kommunikationsarena, og det vil altid være et fagligt skøn, hvor mange man medtager, da en afgrænsning af praktiske årsager altid vil være nødvendig. Herudover kan der dukke pludselige og uinviterede deltagere op, der blander sig.

Kommunikationsplanlægningen af opgaven går så ud på at finde ud af, hvordan banken med ekstern hjælp og under mulig påvirkning fra en række forskellige deltagere kan få etableret dialog med unge, som man gerne vil have som kunder.

Eksempel 2: En kommune, som vil gennemføre en ”Hold-ren-kampagne”

I dette eksempel er situationen, at et politisk flertal i en kommunalbestyrelse i en større by har besluttet at spare 25% på ren- og vedligeholdelsen af parker, pladser og gader i kommunen for at skaffe flere penge til velfærdsområdet, især til at passe kommunens stærkt voksende antal ældre. Det betyder bl.a., at lørdags- og søndagsrengøring af gader og pladser i centrum af byen, hvor byens natteliv udfolder sig, helt ophører og må afvente den almindelige hverdagsrengøring. Ekstraordinær rengøring af byens parker efter varme forårs- og sommerdage ophører også helt. Kommunen har derfor besluttet at gennemføre en kommunikationskampagne for at få især byens unge til selv at rydde op efter sig, når de er i byen eller nyder det gode vejr i byens mange parker.

Til denne kommunikationsopgave vil jeg vælge at medtage følgende deltagere i kommunikationsarenaen:

- Borgmesteren og kommunalbestyrelsen, som har besluttet at flytte midler fra park- og vejservice til ældreområdet. Det kan her have betydning, hvorvidt det er en enig eller stort set enig kommunalbestyrelse, der har truffet beslutningen, eller beslutningen er et resultat af en politisk kamp, hvor der står en forsmået opposition tilbage, som ikke stopper med at ytre sig, når beslutningen er truffet.
- Kommunens kommunikationsafdeling, som skal planlægge, udarbejde og gennemføre kampagnen, eventuelt i samarbejde med en eller flere eksterne leverandører.
- Byens park- og vejservice, som helt sikkert ikke er tilfredse med at blive beskåret med 25%. Denne enhed består både af (1) en ledelse, som vil være nødt til at leve med og gennemføre beslutningen, hvis den fortsat vil være ledelse, (2) medarbejdere, som bliver sagt op eller får nye arbejdsopgaver på grund af beslutningen, og (3) resterende medarbejdere, som har mistet kolleger, og som givet vil opleve at få en mere travl arbejdsdag og dårligere arbejdsforhold.
- Fagforeningerne for park- og vejservicemedarbejderne, som naturligvis vil protestere højt imod, at nogle af deres medarbejdere mister jobbet.
- De unge i bylivet, som er dem, som skal overbevises om at ændre adfærd ved, at de ikke efterlader dåser, pizzabakker, papir, cigaretskod og andet affald i det offentlige rum (gader, pladser og parker).
- Beværtninger og butikker i nattelivet, som lever af, at de unge går i byen og køber mad og drikkevarer i emballager, som de så efterfølgende ofte efterlader i det offentlige rum.
- Øvrige butikker, som ikke har indtjening på nattelivet, men som må leve med det affald, som nattelivet har efterladt, og som de selv må fjerne, hvis kommunens park- og vejservice ikke gør det.

- Handelsstandsforeningen, som repræsenterer både de butikker, der lever af nattelivet, og dem, der ikke gør det.
- Andre institutioner i byrummet (fx kirker, museer, teatre, biografer) med et uderum (plads, bænke etc.), hvor der bliver efterladt affald.
- Natteravnene, som er en frivillig social forening, der går ture i aften – og nattelivet, og som gennem synlighed og tilbud om ansvarlig voksenkontakt er vi med til at skabe tryghed og støtte børn og unge der måtte have behov. Det er kendt, at en af sideeffekterne ved denne indsats er, at hærværk, vold og anden småkriminalitet i de områder hvor Natteravnene færdes, ofte falder drastisk.
- De ældre i byen, der har brug for hjælp, og som kommunalbestyrelsen vil tilgodese gennem omprioritering af penge efter sloganet ”fra oprydning efter de unge til varme hænder i ældreplejen”.
- Byens øvrige befolkning, hvor flertallet helt sikkert vil mene, at de unge skal rydde op efter sig selv, og at det er vigtigt at prioritere god pleje til de ældre borgere, der har brug for det.
- Lokale massemedier, som vil behandle kommunalbestyrelsens beslutning, lade de forskellige parter i sagen komme til orde, og som vil følge op på, hvordan det så går med at få de unge til selv at rydde op. Nogle af borgerne vil også deltage i læserdebat i den lokale avis eller udtale sig til de lokale radio- og TV-stationer.
- Sociale medier, som kommunen naturligvis selv benytter, men hvor vi med sikkerhed ikke kan forudse, hvilke grupper og debatter der vil udvikle sig. Emnet kan desuden blive debatteret i andre sociale mediefora uden for rækkevidden af kommunens indflydelse.

Der kan også tænkes flere andre deltagere i denne kommunikationsarena, som på grund de mange aktører og interesser i det hele taget er temmelig uforudsigelig, så her vil det i kommunikationsplanlægningen være fornuftigt at planlægge en dynamisk kampagne, hvor man undervejs hurtigt kan reagere, sadle om, intervenere etc., alt efter, hvordan kommunikationsarenaen rent faktisk kommer til at udfolde sig.

Eksempel 3: Et socialt værested, som har brug for at rekruttere flere frivillige

Cafè Værestedet er en social café, der er en selvejende institution under KFUM's sociale arbejde med egen bestyrelse, hvis økonomi udover tilskud er baseret på fonds- og puljemidler samt et vist overskud på cafédriften.

Værestedet præsenterer sig på følgende måde:

”Værestedet er en alkoholfri café, hvor alle – uanset status og alder er velkomne. Café Værestedet er et mødested, hvor man kan snakke, læse avisen, spille et spil eller bare få lov at VÆRE, men det er

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

også en café, hvor vi har tid til at sætte os ned og være sammen, og hvor du vil opleve en omsorg og en opmærksomhed, som er anderledes. Café Værestedet besøges dagligt af mellem 100 – 150 gæster.

Værestedet er en alkoholfri café, hvor alle kan være med i et fællesskab, et sted, du kan finde netværk og venner, en social café med billig mad, en arbejdsplads for frivillige, selvhjælpsgrupper omkring alkoholproblemer samt en mulighed for nye veje på arbejdsmarkedet

Café Værestedet drives af frivillige og er en arbejdsplads for ca. 60 mennesker i alderen 20 – 88 år. En stor gruppe mennesker, som har fundet tid i deres liv til også at yde et stykke frivilligt socialt arbejde. De frivillige tager hver især efter evne og muligheder del i husets daglige drift og er med til at udføre de mange praktiske opgaver såsom rengøring, oprydning, mad, smørrebrød, bagning samt betjene gæster ved disken. En vigtig del er hyggen og samværet med gæsterne”.

Café Værestedet har løbende brug for at tiltrække nye frivillige, og til planlægningen af denne kommunikationsopgave ville jeg medtænke følgende deltagere i kommunikationsarenaen:

- Værestedets bestyrelse, som har det overordnede ansvar, og som træffer alle overordnede beslutninger.
- Værestedets daglige leder, som træffer de daglige beslutninger inden for de rammer, som bestyrelsen har udstukket. Det er også den daglige leder, der har opgaven med at tiltrække nok frivillige, og som skal udarbejde arbejdsplaner mv. og også træffe beslutning om reducerede åbningstider, hvis der ikke er nok frivillige til at passe cafeen.
- KFUM's sociale arbejde, som er en landsdækkende organisation, der ud fra følgende grundlag udstikker helt overordnede retningslinjer: ”KFUM's Sociale Arbejdes formål er på den danske folkekirkes grund at yde en diakonal og social indsats og bidrage til at skabe værdige kår for mennesker i udsatte livssituationer. Dette formål har cirka 850 ansatte og 2.000 frivillige for øje, når de bidrager til indsatserne i vores cirka 120 institutioner, sociale tilbud og genbrugsbutikker”.
- Frivillig kommunikationsmedhjælper (fx kommunikationsstuderende), der skal forestå planlægning og gennemførelse af kommunikationen for at få flere frivillige.
- Mulige nye frivillige, som Værestedet gerne vil have som frivillige. Erfaringsmæssigt er de fleste frivillige enten (1) seniorer, der har forladt arbejdsmarkedet, men som stadig er friske, (2) unge, især studerende, der har tid til overs, og som gerne vil hjælpe andre, og (3) førtidspensionister og andre, som i utide har måttet forlade det ordinære arbejdsmarked pga. ulykker, sygdom etc.
- Nuværende frivillige i form af de ca. 60 frivillige, som pt. er tilknyttet Værestedet.
- Kommunen, som er en tæt samarbejdspartner, idet Værestedet i høj grad rummer folk, som kommunen har visiteret til fleksjob, jobtræning, aktivering, arbejdsprøvning, eller som i retssystemet er blevet idømt samfundstjeneste. Alle disse regnes på Værestedet også som frivillige, og Værestedet skriver på hjemmesiden: ”Vi ser alle medarbejdere som frivillige medarbejdere uanset ansættelsesforhold og antal vagter. Det vil sige, at alle har lige meget ret til

at have indflydelse på caféen. De frivillige medarbejdere er meget vigtige for caféens eksistens, da alle områder i huset fungerer i kraft af disse, så du vil hurtigt opdage, at ”du gør en forskel”, og at der er brug for dig”. Mange, der er startet på Værestedet i arbejdsprøvning, samfundstjeneste mv., fortsætter efterfølgende som almindeligt frivillige.

- Diverse fonde og samarbejdspartnere, som yder økonomiske tilskud til Værestedet.
- Andre væresteder og sociale tilbud: I denne sektor ses byens øvrige væresteder og sociale tilbud som samarbejdspartnere og ikke som konkurrenter, og man arbejder tæt sammen på kryds og tværs. Selvfølgelig er man på jagt efter nogle af de samme frivillige, men man kan også låne frivillige af hinanden.
- Værestedets venner er ikke en afgrænset kreds, men er samlet benævnelse for alle, som er Værestedet venligsindet, og som på forespørgsel vil yde en hjælpende hånd. De lokale medier må bl.a. også regnes med til Værestedets Venner, idet de ofte og villigt omtaler det samfundsvigtige arbejde, som Værestedet udfører.

Denne kommunikationsopgave er en opgave, hvor der ikke umiddelbart er så mange modstandere eller modstridende interesser, men hvor det alligevel kan være en vanskelig opgave at finde nye frivillige, da der jo er meget andet, mennesker kan få deres tid til at gå med end at være frivillige i Værestedet, og idet det traditionelt især er vanskeligt at engagere ca. 25 – 60-årige i frivilligt arbejde.

Konklusion og videreudvikling af deltagerbegrebet

I denne artikel har jeg uddybet og argumenteret for i kommunikationsplanlægning at erstatte afsender- og modtagerbegreberne af de nye begreber *deltager*, *deltagerroller* og *kommunikationsarena*.

Jeg fremhæver, at der synes at blive stadig mere og mere tavst, når afsendere spørger: ”Hvem vil være modtagere af min kampagne?” Dette holder imidlertid ikke afsenderne tilbage. Oftest undlader afsenderne helt at spørge, og så undgår de også at registrere den ubehagelige tavshed, hovedparten af al virksomhedskommunikation bliver mødt af. Resultatet er, at vi aldrig har oplevet mere kommunikationsstøj og mere kommunikationsforurening end nu. Et tydeligt eksempel herpå er de sociale medier, som generelt ikke har medført en større demokratisk dialog, som man kunne have håbet på, men som oftest udgør rum, hvor mennesker råber ad hinanden i stedet for at indgå i konstruktive dialoger med hinanden.

Mit forslag er, at vi i kommunikationsfaget bliver nødt til at ændre hele den måde, vi tænker kommunikation på. Vi må endegyldigt opgive tanken om, at en afsender kan transmittere et budskab til en modtager. Transmissionstankegangen giver jo ikke mening, uden at der også er nok, der vil være modtagere af kommunikationen. Jeg foreslår derfor at erstatte afsender- og modtagerbegreberne med et deltagerbegreb.

Jeg argumenterer for, at man skal indlede enhver kommunikationsplanlægning med at studere den kommunikationsarena, som vi er eller vil være en del af, idet kommunikationsarena defineres som det abstrakte rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en bestemt sag udfoldes på grundlag af deltagernes individuelle hensigter. Enten må vi gå ind i en allerede

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

eksisterende kommunikationsarena og leve med alle de deltagere, der er der i forvejen, eller må vi forsøge at etablere en kommunikationsarena, som der kan være fare for, at ingen andre ønsker at deltage i.

Deltagere kan principielt være alle mulige, men er i kommunikationsplanlægning – og i denne artikel – defineret ved den rolle, som de indtager i forbindelse med den sag, der kommunikeres om. I kommunikationsopgaver indgår et stort antal forskellige deltagere med forskellige og ofte skiftende roller. I denne artikel har jeg som eksempler beskrevet 16 forskellige deltagerroller.

Kommunikationsplanlægningen består i at identificere deltagerne og beskrive disses forventede roller, ageren og indflydelse i kommunikationsprocessen. Man er som kommunikationsplanlægger også selv en deltager. Oftest planlægger man for andre end sig selv, typisk for en virksomhed, og denne er så også en deltager. Virksomheden har oftest et ønske om at ville i kontakt med mulige kunder eller lignende, som så også bliver deltagere. Herudover kan vi invitere andre deltagere til kommunikationsarenaen, men disse vælger suverænt selv, om de vil tage imod invitationen eller ej, og herudover kan vi ikke bestemme, hvilke uinviterede deltagere der dukker op i kommunikationsarenaen.

Det er vigtigt at forstå, at man oftest kun er en blandt mange deltagere i kommunikationsarenaen, og på samme måde, som man selv har en hensigt med at være i netop denne kommunikationsarena, fx at ville sælge noget, så har alle de andre deltagere også deres hensigter med at ville være der. Nogle – og måske sjældne gange – har andre deltagere sammenfaldende hensigter med vores, men oftest har andre deltagere andre og tit modsatrettede hensigter til vores. Med Staceys begreb *hensigternes vekselvirkning* er det relativt uforudsigeligt, hvad der sker, når forskellige deltagere med forskellige hensigter, fortolkningsrepertoarer og mentale modeller mødes og interagerer.

Formålet med kommunikationsplanlægningen er selvfølgelig at trække udfaldet af hensigternes vekselvirkning mest muligt i vores retning, men det teoretiske grundlag med kommunikationsarena, deltagere og deltagerroller understreger, at kommunikationsplanlægning er en langt mere kompleks og uforudsigelig proces, end der er antaget i hidtidige kommunikationsplanlægningsmodeller. Vi må som kommunikationsplanlæggere leve med en højere grad af usikkerhed.

At kommunikationsplanlægning er en så vanskelig og uforudsigelig størrelse, gør imidlertid ikke, at vi skal opgive, men at der stilles endnu højere faglige krav til professionel kommunikationsplanlægning end nogensinde. En dygtig kommunikationsplanlægger skal frem for alt være dygtig til at kunne analysere, hvilke deltagere der vil dukke op i kommunikationsarenaen, hvilke hensigter, fortolkningsrepertoarer og mentale modeller disse deltagere har, samt hvordan interaktionen mellem deltagerne kan tænkes at ville udfolde sig. Dette kræver en stor indsigt i mennesker, menneskers psykologi samt ikke mindst i menneskelig interaktion.

Min relationsartikel i *Professionel Kommunikation* (Smedegaard 2018) samt denne artikel skal ses som en invitation fra min side til at tænke kommunikationsplanlægning på en anden måde. Jeg kan ikke bestemme, om det også kommer til at ske. Her kan jeg kun håbe og argumentere for min sag med den etos, jeg nu har på den kommunikationsarena, hvor kommunikationsforskere og kommunikationspraktikere diskuterer kommunikationsteori og kommunikationsplanlægning.

Flemming Smedegaard

Artiklen skal imidlertid ikke kun ses som en invitation til at adoptere mine begreber, men også at deltage i videre refleksioner, diskussioner og udvikling af teori og praksis om kommunikationsplanlægning. I en dialogisk kommunikationsforståelse kan en artikel aldrig stå alene, da den altid vil relatere sig til tidligere forskning og ytringer, til aktuelle ytringer og ikke mindst til fremtidig forskning og fremtidige ytringer, så kære læser: Hermed er du inviteret som deltager til kommunikationsarenaen for teori og praksis om kommunikationsplanlægning.

Bibliografi

Andersen, Thomas Hestbæk (2018). *Strategisk tekstforfatning*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 259 – 278.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2005). *Den 9. metafor: Organisationer som sprog*. In: Odense Working Papers in Language and Communication, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2005). *Hvad er meningen?* Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2009). *Kommunikationsplanlægning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2012). *Diamanten*. En model til kommunikationsplanlægning. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andreassen, My Gaarde (2018). *Evaluering*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 213 – 233

Bakhtin, Michael (1981). *The Dialogic Imagination*. Four Essays by M. M. Bakhtin. Edited by M. Holquist. Translated by C. Emerson og M. Holquist. Austin: University of Texas Press

Bang, J. C. og J. Døør, Jørgen (2007). *Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach*. London/ New York: Continuum.

Boeriis, Morten (2018). *Visuel formidling*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 279 – 307

Bom, Anna Klara (2018). *Sag og formål*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 89 – 105.

Bourdieu, Pierre (1994). *Af praktiske grunde: omkring teorien om menneskelig handlen*. København: Hans Reitzel. Dansk oversættelse.

Bourdieu, Pierre (1996). *Refleksiv sociologi: mål og midler*. Skrevet i samarbejde med Loïc Wacquant. København: Hans Reitzel. Dansk oversættelse.

Brunei, Attila and Maurizio Teli (2007): *Reassembling the Social—An Introduction to Actor Network Theory*. In: *Management Learning*, vol. 38 (1), p. 121 - 132. London: Sage:

Bühler, Karl (1934). *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Jena: Gustav Fischer.

Cobley, Paul (ed.) (1996). *The Communication Theory Reader*. London & New York: Routledge.

- Dakwar, Julia et al. (2015). *En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse*. In: Det Ny Merino nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Dakwar, Julia et al. (2017). *Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, Julia et al. (2018). *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation. Tilgængelig på nettet. 50 sider.
- Dupont, Katrine og Sara Emilie Troelsdatter (2018). *Kreativitet*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 109 – 128.
- Elias, Norbert (2000). *The Civilizing process*. Oxford: Blackwell.
- Fanth, Jacob (2018). *Tid*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 129 – 145.
- Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Gibson, James. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Helder, Jørn (2002). *Modtageren som medproducent*. København: Samfundslitteratur.
- Helder, Jørn et al. (2009). *Kommunikationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Henriksen, Carol (1990). *Two Papers on 'Fag(sproglig kommunikation'*. ROLIG 46. Roskilde: Roskilde Universitetscenter. Institut for Sprog og Kultur.
- Henriksen, Carol (2001): *Modeller for kommunikation og public relations*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Ingemann, Bruno (2002). *Den nye bollemodel*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, Jan Kragh (2011). *29 spørgsmål – en moderne retorik til planlægning af kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Klastrup, Lisbeth (2016). *Sociale netværksmedier*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Klastrup, Lisbeth (2017). *Strategisk kommunikation på sociale netværksmedier*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hvem vil være modtagere af min kampagne?

- Larsen, Kasper Kamph Flindt og Mie Johanne Winding: (2018). *Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier*. In: Det Ny Merino nr. 28. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Laswell, Harold D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. In: Bryson, Lyman (red.). *The Communication of Ideas*. New York, Harper, p. 37 – 51.
- Lindø, Anna Vibeke. (2002). *Samtalen som livsform – et bidrag til dialoganalysen*. Århus: Klim.
- Linell, Per (2009). *Rethinking Language, Mind and World Dialogically: Interactional and contextual theories of human sense-making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt (2018). *Udgangspunkt*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 39 – 60.
- Luhmann, Niklas (2000). *Sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Meiland, Christina Clarson (2018). *International kommunikation*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 233 – 256.
- Mikkelsen, Jan Foght (2002). *Formidlingsetik*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Mostov, Chandra Benjamin et al. (2002). *En kampagne*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nervil, Tom (2011). *Planlæg kommunikationen*. København: Gyldendal Business.
- Petersen, Stine Harboe (2018). *Ressourcer*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 171 – 189.
- Poulsen, Jørgen (1996). *Informationskampagner*. In *MedieKultur24*, p. 20 – 34.
- Poulsen, Søren Vigild (2018). *Medier*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 147 – 170.
- Potter, Jonathan & Margaret Wetherell (1987). *Discourse and Social Psychology*. London: Sage.
- Schaumburg-Müller, Sten (2018). *Jura og etik*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 191 – 211.
- Senge, Peter (1999). *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*. Århus: Klim.
- Shannon, Claude og Warren Weaver (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sepstrup, Preben (1991). *Tilrettelæggelse af information*. Århus: Systime, 1. udgave.

Sepstrup, Preben (1999). *Tilrettelæggelse af information*. Århus: Systime, 2. udgave.

Sepstrup, Preben (2006). *Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Århus: Systime, 3. udgave

Sepstrup, Preben og Pernille Fruensgaard (2010). *Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Århus: Academica, 4. udgave.

Smedegaard, Flemming (2002): *Verden i sproget. Transitivitet i dansk – en systemisk funktionelsprogbeskrivelse*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation. Upubliceret ph.d.-afhandling.

Smedegaard, Flemming. (2003). *Dynamisk Kommunikationsplanlægning*. In: Merino 30. Syddansk Universitet: Center for Erhvervsproglige Studier.

Smedegaard, Flemming (2018). *Relation*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 63 – 88.

Solsø, Karina Solsø og Pernille Thorup (2015). *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Stacey, Ralph (2011). *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity*. Essex: Pearson Education Limited, 6. Udgave.

Togeby, Ole (1993). *Pragmatisk tekstteori 1 – 2*. Århus: Århus Universitetsforlag.

Vestergaard, Vitus (2018). *Lydkommunikation*. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur, p. 309 – 338.

Weber, Max (1982). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tiibingen: J.C.B. Mohr

Wetherell, Margaret & Jonathan Potter (1992). *Mapping the Language of Racism*. New York: Columbia University Press.